



[www.cibereduca.com](http://www.cibereduca.com)



**V Congreso Internacional Virtual de Educación**  
**7-27 de Febrero de 2005**

## **Evaluación de la capacitación y de su impacto en el desempeño individual y organizacional.**

**AUTOR:** Julio A. Cabrera Rodríguez

**Profesor:** Departamento de Teoría y Técnicas de Dirección.

Universidad agraria de La Habana

“Fructuoso Rodríguez Pérez”

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad ha cobrado importancia creciente la problemática relacionada con la evaluación de la capacitación y su impacto en el desempeño individual y organizacional; de manera que se ha constituido en elemento clave para cualquier dispositivo de formación que se desarrolle en una organización cualquiera.

La temática es controvertida y existen diversos, repetidos y singulares enfoques que avalan el interés que a nivel internacional ha despertado la etapa de evaluación, insoslayable para cualquier proceso que quiera demostrar su eficacia e imprescindible cuando se trata de dispositivos de formación.

A tenor con el creciente interés y estudio del problema presentamos en estas páginas el resultado de investigaciones realizadas que, teniendo en cuenta las características del evento; constituyen solo la esencia de reflexiones y análisis realizados hasta el momento y nos han permitido definir diversos términos utilizados indistintamente para referirse a una misma problemática, y que para poder llegar a una uniformidad de criterios fue preciso su conceptualización.

Por otra parte, se presenta un modelo de medición de impacto concebido como un continuo, perspectiva que nos permite abordar la etapa a lo largo de todo el proceso e integrar cada uno de los momentos que interviene en ella. De igual modo hacemos referencias a otros modelos utilizados a los cuales le señalamos las que creemos constituyen debilidades y que en ocasiones nos han hecho caer en sus propias trampas.

Esperamos compartir nuestros criterios para que lleguen a convertirse en un modesto aporte a los esfuerzos que realizan las universidades cubanas en la capacitación de los cuadros de dirección y para la creación de la Escuela Cubana de Dirección

## DESARROLLO

Uno de los problemas que ha sido menos abordado con objetividad y adecuación necesarias para los dispositivos de capacitación ha sido el sistema de evaluación y la del impacto en el desempeño individual y organizacional que este puede producir, tema de gran importancia en la actualidad.

El seguimiento y la evaluación de la capacitación ha sido tradicionalmente uno de los elementos más complejos y controvertidos por su concepción y puesta en práctica. Sin embargo, cada vez resulta de mayor importancia si se pretende obtener los mejores rendimientos y beneficios de un sistema de capacitación.

En esta etapa de desarrollo de cualquier sistema de superación es necesario preguntarse, ¿qué se entiende por evaluar?.

La respuesta a esta interrogante parte de la premisa de que la historia de la evaluación de la capacitación es muy reciente, no sobrepasa el medio siglo. Los primeros intentos por sistematizar un concepto y diferenciar la acción evaluativa de otras actividades precedentes aparecen en los Estados Unidos con los trabajos de Tyler (Modelo Regional de Capacitación, Prototipo 10,2000).<sup>1</sup>

Para el autor la conceptualización de la evaluación de la capacitación se limita al grado en se cumplen los objetivos: “el proceso que tiene como finalidad determinar en qué medida se han logrado unos objetivos previamente establecidos”

Las propias limitaciones del procedimiento planteado lo conducen al desuso; pues la evaluación propuesta establece solo una sencilla y unilateral medición antes del programa y después del programa de los objetivos operativos y su cumplimiento o no y ofrece una alternativa de evaluación sumativa para certificar la calidad del programa.

Los años sesenta conforman el escenario propicio para el diseño de un nuevo modelo evaluativo que enfila el proceso a comprobar y mejorar la eficacia de los programas educativos; de esta manera la evaluación se convierte en una forma de investigación pedagógica aplicada que pretende valorar el éxito de un programa de acuerdo a criterios establecidos que contribuyan a la toma de decisiones para establecer acciones de mejora. Así se llega a un concepto de evaluación de la capacitación que la considera como “el proceso de recopilación y análisis de información relevante en que apoyar un juicio de valor sobre la entidad evaluada que sirva de base para una eventual toma de decisiones” (MRC, 10, 2000.).

Desde esta perspectiva se señalan algunos elementos fundamentales del concepto ofrecido:

---

<sup>11</sup> A partir de este momento siempre que sea citado se identificará con las iniciales MRC y el número correspondiente al prototipo de que se trate.

- La evaluación como proceso que incluye diversos tipos de actividades: obtener información, análisis de la información y toma de decisiones. Implica un juicio de valor a partir de los criterios que maneja el evaluador.
- Todo el proceso está en función de la toma de decisiones.

Stufflebean (1987) considera la evaluación como: “el proceso de identificar, obtener y proporcionar información útil y descriptiva acerca del valor y el mérito de las metas, la planificación, la realización y el impacto de un objeto determinado, con el fin de servir de guía para la toma de decisiones, solucionar los problemas de responsabilidad y promover la comprensión de los fenómenos implicados”

Aun incluyendo nuevos elementos al proceso, el autor no escapa a la perspectiva sumativa de la evaluación.

Los modelos actuales se inclinan hacia una evaluación totalizadora y sistemática que abarca otros aspectos como son:

- La determinación de necesidades de aprendizaje
- Si estas se encuentran debidamente incluidas en los planes, programas y acciones de capacitación
- Calidad de las acciones
- Resultados de las acciones.

Para el autor de esta tesis el concepto de evaluación es más abarcador y lo concibe como un proceso sistemático y planificado de identificar, obtener y proporcionar información acerca de las necesidades de aprendizaje organizacionales e individuales, de los resultados y los efectos y del impacto en el desempeño individual y organizacional obtenidos, en correspondencia con los objetivos previamente declarados que permita tomar decisiones sobre la pertinencia del sistema de capacitación establecido con vistas a su perfeccionamiento presente y futuro..

Para sustentar esta definición se hace necesario tener en cuenta otras reflexiones que se presentan a continuación para concluir con la propuesta de un modelo acorde a la definición ofrecida.

Por tal motivo se parte de una segunda interrogante: ¿por qué evaluar?

1. Para conocer las necesidades individuales y organizacionales
2. Para verificar el aprendizaje
3. Para mejorar la acción de formación
4. Para justificar la acción de formación
5. Para valorar las ventajas que aporta la capacitación a la organización
6. Para reajustar los planes de capacitación

Otro elemento a tener en cuenta es el de ¿qué evaluar?, la respuesta debe centrarse en:

1. El contexto general

2. Los ingredientes
  - Instructor, entrenador o profesor
  - Cuadros y dirigentes
  - Objetivos
  - Contenido
  - Métodos
  - Técnicas
  - Apoyos
3. El proceso de formación
4. El contexto de la formación
5. Los resultados
  - Aprendizaje
6. Los efectos
  - Desempeño individual
7. El impacto
  - Aptitudes
  - Actitudes
  - Desempeño organizacional
  - Influencia social de la organización

Y finalmente la interrogante, ¿cómo evaluar?

Es el elemento clave y menos trabajado

La evaluación de la capacitación no es sencilla, ni directa. A veces es difícil medir el grado en que se han adquirido conocimientos o se ha modificado un comportamiento o desarrollado determinada habilidad o destreza.

Por eso, a pesar de los avances alcanzados en la capacitación de los cuadros del estado y sus reservas en los últimos años, todavía hoy en las empresas los objetivos de la capacitación no son correctamente definidos por el dispositivo facultado para ello, la Comisión de Cuadros; y muchas veces se formulan por actores externos, sin considerar necesidades de manera general y sistémica.

El diagnóstico y la evaluación de la capacitación, podemos verlo como un proceso mediante el cual se recopila y analiza información acerca de la actividad de capacitación y su uso, con el fin de determinar las realizaciones, la relevancia, la efectividad y el impacto de esa actividad que puede realizarse antes (exante) lo que permite medir los efectos esperados y después (expost) momento en que podemos medir los efectos producidos.

En ese empeño son de gran utilidad las respuestas a las interrogantes relativas a ¿por qué se hace el análisis?, ¿qué información se necesita? y ¿dónde se encuentra ubicada, dentro y fuera de la organización?, ¿qué programas deben evaluarse? y los efectos que serán considerados.

El carácter corrector y sancionador de la evaluación ha quedado atrás, teniendo en cuenta que esta debe verse como un aprendizaje colectivo de la organización a partir de la experiencia, de los éxitos y los fracasos de políticas, planes y programas de capacitación.

Por ello siempre es útil en los análisis, partir de la cultura de la organización y específicamente lo relacionado con la capacitación, así como consensar la calidad esperada de los resultados, estimar los costos, analizar su contribución a la sostenibilidad de la organización, y potenciar el reconocimiento externo.

Comúnmente las decisiones sobre la capacitación se basan más en impresiones e intuiciones y en su valor monetario que en un conocimiento directo y contrastado de la influencia que las acciones de capacitación ejercen en los resultados de la organización.

En los últimos se ha llegado a considerar la capacitación como una inversión para el futuro y se trata de objetivar su rentabilidad y eficacia, de manera que se logren establecer parámetros de medidas para esta función que la ubiquen en el mismo nivel que otras funciones de la organización. Así la evaluación tiene que abandonar los límites de los procedimientos de gestión eventuales para convertirse en una práctica habitual que implique a todos.

Muchos estudiosos han abordado la problemática desde diferentes posiciones.

Mc Gehee (1993) considera que la evaluación de la capacitación debe determinar los cambios en las habilidades, conocimientos y actitudes de los hombres que deben tener lugar cuando se someten a un proceso de formación y cómo estas habilidades, conocimientos y actitudes contribuyen a la consecución de los objetivos de la organización.

Plantea el autor que para ello se debe:

1. Evaluar si los procedimientos de formación tienen como resultado la modificación del comportamiento de los individuos, lo que estos deben aprender para realizar una tarea o actividad específica y de lo que debe hacer para facilitar la adquisición y la retención de las habilidades conocimientos y actitudes requeridos para su desempeño individual.
2. Evaluar si el resultado de la capacitación contribuye realmente a la consecución de los objetivos de la organización.

Según Fitz- en (1999) las tres medidas generales de la formación son costes, cambio e impacto, donde:

- Costes: Son los gastos de unidad de formación impartida. Su cálculo resulta de la suma de todos los gastos y dividir el total por el número de personas formadas.

El autor divide los costes en directos e indirectos:

Costes directos:

- Honorarios de formadores
- Alquiler de locales
- Consumibles
- Refrigerios
- Viajes y alojamiento

Costes indirectos:

- Salarios y prestaciones de los formadores
- Salarios y prestaciones de los formandos
- Instalaciones y equipos del departamento (gasto general).

Entiende por cambio el resultado o rendimiento que se puede medir a nivel individual en cuanto a mejoras de conocimientos, aptitudes y actitudes; información que puede obtenerse mediante evaluaciones anteriores y posteriores al dispositivo de formación.

Llama impacto a una medida secuencial a lo largo de un continuo y no profundiza en su definición.

Bentley (1993) plantea que se confunden dos elementos fundamentales de la capacitación: la calidad de la capacitación y el valor de los resultados del aprendizaje. Para el autor ambos deben tenerse en cuenta para la evaluación del proceso de capacitación.

Un análisis diferente realiza Silicio (1996) cuando advierte sobre la cantidad de organizaciones que realizan solamente una evaluación cuantitativa de la capacitación: horas hombres \_ capacitación, número de cursos impartidos, total de asistentes en el año, etc; y no evalúan resultados en términos de:

- Cambios de conocimientos
- Nuevas actitudes del personal
- Niveles de apertura del aprendizaje
- Mejoramiento de los niveles de calidad de vida
- Mayor integración de la organización

Y afirma que la capacitación se ha de “ plasmar , realizar y evaluar” a partir de un enfoque cualitativo para dar respuesta formal y sistemática a necesidades técnicas, humanas y administrativas detectadas que permitieran resolver cuestiones estratégicas a corto, mediano y largo plazo.

Para Amat (1998) la evaluación de la formación debe abarcar seis niveles los cuales refleja en el siguiente cuadro:

<b>NIVEL</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>MEDIOS</b>
<b>Primer nivel</b>	Satisfacción de los alumnos	Encuestas en caliente
<b>Segundo nivel</b>	Aprendizaje de conocimientos	Examen
<b>Tercer nivel</b>	Aprendizaje de capacidades	Situación – prueba (simulación de una situación real de trabajo)
<b>Cuarto nivel</b>	Aplicación de lo aprendido	Análisis de la actuación en el puesto de trabajo
<b>Quinto nivel</b>	Efecto de indicadores de calidad o productividad	Análisis de la evolución de los indicadores del empleado antes y después de la formación
<b>Sexto nivel</b>	Impacto económico	Rentabilidad económica de la acción formativa

Fuente: Amat,1998. P:149

Es necesario detenernos en la idea del autor acerca del sexto nivel, es decir, cómo medir el impacto de la capacitación.

En el sexto nivel se trata de evaluar la rentabilidad económica de la formación a través de la comparación entre el importe invertido en la acción formativa y el aumento del beneficio de la empresa como consecuencia de la formación siguiendo los siguientes pasos:

1. Cálculo de importe invertido en formación:
  - Costes directos
  - Costes indirectos
2. Cálculo del aumento de ingresos que se consiguen por la formación:
  - Incremento de ventas e ingresos
  - Mejoras en la calidad y la productividad
3. Cálculo de la reducción de gastos que se derivan de la formación:
  - Reducción de gastos en materias primas, mano de obra, energía, etc
4. Cálculo de la rentabilidad por comparación entre la inversión y la mejora del resultado de la empresa:
5. Cálculo del rendimiento de la inversión:



- El ROI, ratio que divide el benéfico de la inversión en formación y el importe invertido.
6. Cálculo de la tasa interna de rentabilidad:
- TIR

Como puede observarse, el autor considera que el impacto de la capacitación solo puede medirse mediante indicadores cuantitativos; lo cual limita el alcance que esta debe tener en relación al crecimiento individual, satisfacción de clientes, satisfacción personal y otros.

Una propuesta más exhaustiva y abarcadora realizan Berckley y Caple (1991) cuando parten del análisis de tres niveles establecidos por otros autores para evaluar la formación:

- Valoración interna: Dirigida a evaluar si la actividad ha logrado su objetivo, la medida en que los formandos han aprendido.
- Valoración externa: Trata de describir si los formandos aplican lo que han aprendido durante el curso en su contexto laboral y su capacidad de actuación en el nivel que se espera de ellos, tras los programas de formación.
- Evaluación: Entendido por lo general como la medida del valor total de la formación, o sea, la relación coste / beneficio y los resultados generales que aportan beneficios a la empresa, así como la mejora del rendimiento de los que han recibido capacitación.

Los autores destacan la estrecha relación que se establece entre los tres niveles y plantean un análisis integral que abarca cuatro pasos o niveles, a saber:

**Reacción:** Se corresponde con un nivel de respuesta en el que los formandos y formadores respondieron a la formación y sus opiniones referidas a:

1. Contenidos impartidos y correspondencia con los objetivos.
2. Métodos utilizados para impartir los contenidos.
3. Condiciones generales de aprendizaje y el entorno en que se desarrolla.
4. Nivel de desarrollo de actitudes.
5. Opiniones generales del proceso.
6. Disposición y deseo de recibir otra formación.

**Aprendizaje:** Este nivel pretende medir el comportamiento de los formandos en cuanto a sus conocimientos técnicos, intelectivos, manuales, sociales y actitudes; según los objetivos del dispositivo de formación.

**Conducta en el trabajo y rendimiento:** En este nivel de comportamiento y actuación en el trabajo se traslada del contexto formativo al entorno laboral para comprobar el aprendizaje en la realización de tareas, deberes, responsabilidades, es decir; la eficacia de los conocimientos, técnicas y actitudes adquiridas en el proceso de formación.

**A nivel de empresa:** Los autores la analizan teniendo en cuenta las mejoras o resultados que para la organización ha traído la capacitación, el valor de la formación a más largo plazo y llaman la atención sobre las dificultades que entraña establecer las relaciones causa / efecto a nivel organizacional.

Resulta interesante los aspectos que toman de otros autores y citan a Bramley (1986), Cameron (1980), Newbay (1985); referidos a las consecuencias de la formación en cuanto a la eficacia y eficiencia empresarial.

Analizan la eficacia a partir, fundamentalmente de:

**Logros de objetivos.** Se expresan en términos de:

- Unidades producidas
- Mejora de productividad
- Información procesada
- Ventas
- Rotación de personal
- Errores y devoluciones
- Desperfectos
- Accidentes
- Costes y beneficios
- Ahorro de tiempo

Adquisición de recursos. **Desarrollo de la capacidad de la organización para gestionar y adquirir recursos del exterior en los que se incluyen:**

- Nuevos materiales
- Especialistas
- Personal laboral
- Nuevos clientes y mercados
- Financiación
- Otros

**Satisfacción de clientes y proveedores.** El grado de satisfacción de clientes tanto internos como externos puede expresarse por:

- Número de quejas
- Información de los clientes
- Cumplimiento de plazos
- Devoluciones
- Auditorías

**Procesos internos.** La calidad de los procesos internos en la organización permite valorar:

- Actitud y moral del personal laboral

- Grado de conflictividad
- Ausentismo
- Cambio de empleo
- Traslados
- Quejas
- Acciones disciplinarias
- Trabajo en grupo
- Rapidez de cambio y reorganización
- Calidad de resultados y niveles de comunicación

No obstante este análisis los autores concluyen que si bien los resultados de la formación son identificables, no se pueden valorar económicamente.

Smith y Delahaye (1990) hablan de la evaluación de resultados de la capacitación que pueden medirse en diferentes áreas y a niveles micro y macro.

A nivel micro se examinan los resultados de la capacitación de un programa, de una sesión, etc; a nivel macro se miden los resultados organizacionales, los beneficios que la organización obtiene de la capacitación.

Los autores establecen cuatro áreas de resultados en las que se deben definir criterios de medición:

**Reacción:** Basada en la reacción de los formandos ante la acción de capacitación, si les gustó o no les gustó; opiniones que pueden recogerse mediante cuestionarios, entrevistas; durante y después del dispositivo de formación.

**Aprendizaje:** Cuánto de los contenidos de los cursos han absorbido y recordado los formandos que se medirá mediante pruebas de resultados de capacitación en relación con el aprendizaje, durante el curso y después de éste.

**Conducta:** Considerada como la recompensa de la capacitación. Deben tenerse en cuenta aspectos tales como:

- Cambio en el comportamiento en el trabajo
- Aumento de la producción
- Disminución de desperdicios
- Disminución de fallos en equipos
- Reducción de ausentismo
- Reducción de costes
- Clima laboral

**Resultados:** En esta área deben medirse cambios en la eficacia de la organización y retoma los indicadores señalados en el área anterior llevados ahora al nivel macroorganizacional.

Para esta evaluación, los autores parten del hecho de que esta clase de evaluación comprende el proceso de evaluar la contribución neta que la capacitación hace a los resultados organizacionales y la divide en tres etapas fundamentales:

1. Recopilar y categorizar los costos.
2. Identificar los beneficios organizacionales
3. Hacer comparaciones beneficios-costos

La primera etapa comprende los gastos que se inician desde el momento del diagnóstico de necesidades de capacitación y concluyen solamente con los costos de la evaluación del esfuerzo de capacitación.

Establecen como guía para establecer un punto de costos, el presupuesto destinado a la formación.

Llegan a una categorización de costos dentro de las diversas actividades que comprenden el proceso de capacitación:

1. Costos de diagnóstico de necesidades de capacitación.
2. Diseño de la estrategia de capacitación.
3. Conducción de las sesiones.
4. Evaluación de los programas.

Para la identificación de los beneficios organizacionales los autores asumen el criterio de que la evaluación se debe concentrar en los cambios en las áreas de conducta en el trabajo y en los resultados organizacionales. Para ello deben seguirse índices que se examinaron durante el diagnóstico de necesidades de capacitación que nos permitan establecer una comparación con los resultados iniciales y ulteriores a la capacitación, de manera que se pueda ver con claridad los cambios en la conducta y en los resultados; entre los que se destacan:

- Rotación del personal
- Ausentismo
- Accidentes
- Acciones disciplinarias
- Sugerencias

Una vez identificados los beneficios organizacionales se pueden establecer comparaciones entre los beneficios y los costos incurridos en la capacitación, teniendo en cuenta que esta debe ser considerada como una inversión que arrojará beneficios a largo plazo.

Una propuesta más abarcadora la realiza Alonso (2002) cuando habla de la Auditoría de Formación como herramienta de evaluación que parte de los principios básicos de la auditoría, se aplica a las necesidades concretas de la formación de la empresa y permite evaluar la calidad del dispositivo de formación establecido y ejecutado.

Su desarrollo tienen en cuenta las condiciones y características propias de la organización en la que se aplica, de esta manera se realiza totalmente ajustada a los requerimientos de la organización mediante el cruce de dos variables: el nivel de profundización de la evaluación y definición de las áreas a evaluar.

Dentro de los niveles de evaluación incluye:

1. Evaluación de nivel de satisfacción de los asistentes
2. Evaluación de aprendizaje efectivo
3. Evaluación de la aplicación al puesto
4. Evaluación del impacto de la formación en el conjunto de la organización

La selección de un nivel supone la aplicación de los niveles anteriores.

La autora apunta que normalmente las organizaciones realizan solo el primer tipo de evaluación, lo cual evita llegar a conocer hasta qué punto se ha producido una transferencia de los conocimientos adquiridos al puesto de trabajo y la eficacia del desempeño de las personas capacitadas.

Para conocer el impacto de la capacitación, en correspondencia con el cuarto nivel establecido por la autora, considera que el principal elemento a tener en cuenta es identificar en qué medida ha contribuido a la consecución de los objetivos estratégicos de la organización.

Con respecto a las áreas que se analizan, se debe partir del tipo de información requerida y pueden abarcar aspectos pedagógicos, legal, social, económico u organizativo. Una vez determinados los elementos que se consideren más relevantes para la organización, se definen las áreas principales a evaluar con el propósito de conocer su grado de eficacia y ajuste a los objetivos fijados, tales como: calidad pedagógica, eficiencia económica, impacto en el clima de la organización, etc.

Según lo planteado en el Modelo Regional de Capacitación, Prototipo 10, la clasificación más importante por sus efectos prácticos debe ser la que permite evaluar tres niveles:

- Evaluación de eficacia
- Evaluación de eficiencia
- Evaluación de impacto en los resultados organizacionales

En el que la eficacia se refiere a las actividades de capacitación: si se ha producido una adquisición o aprendizaje de conocimientos, habilidades y actitudes, según los objetivos establecidos.

La eficiencia que también la denomina rentabilidad de las acciones, debe tener en cuenta si se produce o no una transferencia del aprendizaje adquirido por los formandos al desempeño en su puesto de trabajo concreto, o sea, la transferencia de lo aprendido a la situación concreta de trabajo del sujeto.

Por su parte la evaluación de impacto se refiere a los efectos que la mejora de los comportamientos individuales tiene en el rendimiento, en la calidad del trabajo. Para este tipo de evaluación se debe contar con una serie de indicadores operativos que permitan establecer una relación causa efecto entre los comportamientos y los productos y resultados de la organización, a mediano y a largo plazo.

Como puede observarse son múltiples y variados los análisis y las propuestas que se realizan con el objetivo de establecer un modelo de evaluación de la capacitación en las organizaciones.

La problemática requiere un análisis integrado que permita verificar con certeza los beneficios obtenidos como resultado de la capacitación para los individuos y la organización y esta evaluación no debe quedarse en la valoración del aprendizaje y las posibles actitudes asumidas por los formandos después de la capacitación, sino que debe ser más abarcadora que permita llegar a establecer el impacto final de la capacitación y las consecuencias que trae para la organización y la sociedad.

Quizás uno de los modelos más seguido y utilizado es el establecido por Donald Kirkpatrick que aparece en 1975, resultado de anteriores estudios y de una serie de cuatro artículos que fueron publicados entre 1959 y 1960, recogidos en *Evaluating Training Programs*, colección compilada por el autor para las páginas del *ASTD Journal*.

A pesar de lo expandido del modelo y del vuelco que significó para el análisis de la problemática, no está exento de debilidades.

El autor establece cuatro niveles de evaluación que presentamos a continuación:

**Primer nivel: Reacción.** Satisfacción del capacitando con las acciones de capacitación..

**Segundo nivel: Aprendizaje.** ¿Qué se aprendió y asimiló en las sesiones?

**Tercer nivel: Comportamiento.** Influencia en el desempeño.

**Cuarto nivel: Impacto en la organización.** Reducción de costos, reducción de la fluctuación y ausentismo del personal, reducción de quejas, incremento de la productividad, en cantidad y calidad, mejora de la calidad.

Como puede observarse en el modelo de Kirkpatrick, los puntos uno, dos y tres se centran en el individuo, mientras que el cuarto se orienta hacia los cambios en el negocio.

1. La reacción, concebida tradicionalmente, es medida al final de la capacitación como la percepción de la efectividad de las acciones. La medición se centrará por lo general en la evaluación del cumplimiento de objetivos y contenido del curso, diseño, actividades, materiales, métodos, actuaciones de profesores, etc. Este análisis nos conduce por una apreciación sumativa que se lleva a cabo una vez concluidas las acciones de capacitación; cuando en realidad la reacción puede irse midiendo a lo largo de todo el proceso, fundamentalmente por la propia apreciación del profesor; por otra parte, durante algún tiempo después de transcurrido el proceso, los formandos aun continúan expresando sus reacciones en su situación laboral; de manera que concebir la evaluación de la reacción solo al final del proceso, limitaría el alcance de la información que esta etapa de evaluación nos podría proporcionar.

A esto hay que añadir que es muy común que en este momento se obvian las opiniones de los formadores, de los responsables de la formación y, sobre todo, no se tome en cuenta el papel de los capacitandos, es decir, no se evalúan sus esfuerzos y aportes.

En la práctica se descubren errores que se cometen en esta etapa de la evaluación:

- Aplicación de cuestionarios u otras técnicas en los últimos momentos o solo posterior a la acción formativa, de forma atropellada y sin la atención necesaria.
  - No se explica adecuadamente la importancia de dicha evaluación.
  - Se estandarizan los cuestionarios de manera rutinaria, lo cual aísla el verdadero sentido e interés de lo que se quiere evaluar.
  - El diseño y aplicación de las técnicas generalmente se realiza por los propios instructores presentes frente al grupo, lo cual puede ocasionar sesgos en las valoraciones.
  - Se realizan análisis superficiales de los resultados.
2. El aprendizaje, concebido como la asimilación de nuevos conocimientos, el grado en que los capacitandos han logrado alcanzar los objetivos de aprendizaje declarados; no puede establecerse como definitivo y como resultado de la formación si no se ha investigado el conocimiento de entrada de los capacitandos, de esta situación se deriva la necesidad de medir el conocimiento antes, durante y después de las acciones de capacitación.

Aunque no está incluido en el modelo de Kirkpatrick, desde este instante podemos anticipar la utilidad de los nuevos conocimientos y sus posibilidades, ventajas y desventajas de su aplicación; de manera que no necesariamente deben esperar momentos posteriores para conocer la factibilidad de la aplicación de los conocimientos. Esto nos llama a reflexionar acerca de los riesgos que entraña limitar la perspectiva temporal a evaluar en uno u otro momento las acciones de capacitación y su utilidad, de manera que es necesario interactuar desde la temporalidad con la utilidad de los nuevos conocimientos alcanzados.

3. Existe la tendencia de medir los cambios en el comportamiento teniendo en cuenta si los formandos están “utilizando en su trabajo las competencias desarrolladas, cuya finalidad es determinar si los participantes han transferido a su trabajo las habilidades y el conocimiento adquirido...”

Para valorar estos cambios deben ser mantenidos en las mentes de los formandos para transferirlos o no a su situación de trabajo; pero no pueden ser evaluados solo en este momento de desempeño del individuo; también pueden medirse durante el proceso de capacitación, teniendo en cuenta que cualquier dispositivo de formación debe tender cada vez más a crear un ambiente adecuado que coadyuve al aprendizaje y a su transferencia al puesto de trabajo si se tienen en cuenta los principios de la andragogía; esto sería una forma anticipada y útil para conocer los cambios que se van generando.

Para ello es necesario contar con las características personales de los participantes y los factores situacionales.

Las características personales ayudan a comprender si los capacitandos presentan “la habilidad para “poder hacer” y la motivación para aprender y aplicar lo aprendido al contexto de trabajo : (querer hacer)”

Considerar los factores situacionales implica “favorecer la participación de los formandos en el proceso formativo solicitando sus preferencias sobre los contenidos y los métodos de formación a utilizarse, permitiendo la libre elección de los cursos e informando sobre los contenidos reales del curso”

Se aconseja la utilización de la técnica conocida como "vestibule training" que es el resultado de la combinación de técnicas on -the-job ( en el puesto) y off-the-job (fuera del puesto), pero siempre teniendo en cuenta la experiencia como recurso de aprendizaje y referente para relacionar aprendizajes nuevos.

Los sistemas de capacitación concebidos deben también influir el ambiente de trabajo del formando, de manera que favorezcan el apoyo social dentro de la organización, garantizar los recursos, generar cultura organizacional que favorezca la transferencia al puesto y su mantenimiento.

Esta posición nos conduce a valorar el entorno de la formación, preferiblemente optamos por lugares y contenidos que se relacionen con el puesto de trabajo y las necesidades de los formandos, de manera que el aprendizaje se transforme en una experiencia que ocurre en interacción con un contexto o ambiente que debe semejarse cada vez más al entorno del puesto de trabajo con el que cada individuo interactúa y que de respuesta a objetivos establecidos inicialmente, para facilitar la transferencia.

Entonces podemos deducir que la evaluación del comportamiento no solo se debe efectuar después de las acciones de capacitación; es necesario tener en cuenta los conocimientos con que contaba cada formando para poderlo comparar con los adquiridos; así se manifiesta nuevamente la necesidad de asumir la perspectiva temporal de evaluar conocimientos antes, durante y después.

4. Resultados: No se cuenta tampoco con una definición formal para este elemento del modelo. Se concibe a partir de indicadores estadísticos relacionados con reducción de costos, reducción de la fluctuación y rotación de personal, ausentismo, disminución de quejas, crecimiento en cantidad y calidad, productividad y un único indicador cualitativo vinculado con la ética de la organización.

Estos elementos también pueden evaluarse en el ámbito personal, o sea; en el comportamiento del individuo y su influencia en el puesto de trabajo.

Limitar la evaluación de la capacitación y su impacto a medir solo en estos cuatro niveles sería reducir un proceso que puede estar condicionado y debe dar respuesta a múltiples factores traducidos en objetivos iniciales como verdaderos puntos referentes que permitan establecer la medición de lo logrado.

Quedarían por evaluar aristas de la personalidad relacionadas con su "saber estar".



En la actualidad se experimenta un cambio en los paradigmas referidos a la capacitación y paralelamente se crea la necesidad de ver la evaluación de manera diferente.

Mientras la capacitación se ha ido desplazando de la satisfacción individual de los capacitandos al perfeccionamiento del desempeño organizacional; la evaluación también transita por todos los niveles y necesita una ampliación de su propuesta. Otras variantes destacan la necesidad de darle a la capacitación un enfoque de cliente; puesto que en ella se involucra el individuo, la unidad de negocio y toda la organización; por lo tanto, la gestión capacitación pasa de resolver problemas a prevenirlos. En este sentido la evaluación de la formación debe reflejar el grado de satisfacción de los clientes, información crucial para continuar perfeccionando el desempeño organizacional.

Otra cuestión es que a la hora de abordar el tema aparecen diversos términos que no hacen distinciones en sus significados; podemos encontrar vocablos como: **resultado**, **efecto**, **impacto**; indistintamente utilizados.

Se parte del criterio de que para poder llegar a una valoración objetiva y consecuente de lo que consideramos constituye el **impacto** de la capacitación, deben establecerse distinciones entre uno y otro términos; puesto que para nosotros cada uno de ellos está en correspondencia con una etapa bien definida de todas las que integran un proceso de capacitación. Se hace necesario, entonces, asumir y adaptar sus acepciones a nuestro objeto, como supuesto teórico con un principio de orden y transparencia conceptual, para que exista claridad operativa, de manera que la comprensión del discurso contribuya a explicar las acciones que se necesitan emprender.

**Resultado**, según el Diccionario de La Lengua Española (1995), significa “efecto y consecuencia de un hecho, operación o deliberación”.

El vocablo está en correspondencia con los cambios cualitativos y cuantitativos producidos por la acción, en relación directa con los objetivos y deben encontrarse previamente definidos; es decir, una mirada centrada en la propia capacitación. Como puede observarse, la consecuencia inmediata y directa del proceso de enseñanza aprendizaje, su evaluación, partiendo de objetivos previamente definidos; me proporcionará los datos que consideramos como **resultado**.

La Enciclopedia Espasa Calpe, S.A. (1995) cita entre las acepciones del término **efecto** las siguientes:

- Lo que sigue por virtud de una causa.
- Impresión hecha en el ánimo.
- Fin para que se hace una cosa. El efecto que se desea, lo destinado al efecto.
- Sentir efecto, dar una medida...

**Efecto**, son las incidencias de la acción sobre los medios físicos y humanos circundantes. Ellos conjugan los resultados de la acción con otras dinámicas o limitaciones propias del lugar donde se desarrolla la acción.

El *efecto* de la capacitación lo concebimos como el grado en que se modifica el comportamiento del individuo y el desarrollo de determinadas destrezas y habilidades que puede aplicar en su situación laboral.

La evaluación del *efecto* se convierte en tarea difícil si tenemos en cuenta que depende de dos factores: la capacitación y el medio en que se desenvuelven, a saber; la organización; en la que los dispositivos encargados de la capacitación, por múltiples razones, no establecen de antemano adecuadamente los objetivos de esta y los *efectos* esperados, de manera que no cuentan con un referente formalizado que les permita controlarlos debidamente; a lo anterior pueden adicionarse otras cuestiones; tales como:

- Considerar como beneficiarios directos de la capacitación solo a los capacitados y no a todo el personal.
- La aplicación de los conocimientos y habilidades adquiridas resultan difíciles de identificar con precisión.
- Las acciones de capacitación conducidas en diferentes momentos, con diversos programas y por distintos centros pueden sesgar los resultados.

Al intentar evaluar el *impacto* de la capacitación de los directivos se ha reducido el análisis a la evaluación del proceso enseñanza aprendizaje, o sea; a los *resultados* y en algunos casos a su *efecto*, de donde lo obtenido no se corresponde exactamente con el *impacto* producido; pues no incluye los cambios actitudinales perdurables en los hombres, las organizaciones y su incidencia en la sociedad. La valoración que se realiza resulta, por tanto, focalizada puntualmente en dos etapas del proceso sin considerar otras variables que intervienen en él.

Teniendo en cuenta esta idea inicial, cuando hablamos de *impacto* de la capacitación el autor se refiere a una situación que produce un conjunto de cambios significativos y duraderos, positivos o negativos, previstos o imprevistos, en la vida de las personas, las organizaciones y la sociedad. Dicho de otro modo, la evaluación del impacto es un juicio de valoración sobre la dinámica de los cambios cuantitativos y cualitativos operados en las personas y las organizaciones beneficiadas por la acción de capacitación estableciendo un vínculo de causalidad directo o indirecto.

La rápida evolución del término impacto ha influido en que se utilice esta palabra para definir los cambios producidos por una acción sobre la economía, la población, el medio ambiente y otras variables seleccionadas.

Una de las acepciones del término (Diccionario de La Lengua Española, 1995) es, precisamente, “huella o señal que deja”. Así, el *impacto* debe verse como:

- Conjunto de cambios: conjunto de los resultados y los efectos.
- Cambios significativos: importancia que implican los cambios
- Cambios durables: permanencia después de la acción, considerando un margen de incertidumbre que debe asumir con el tiempo.
- Cambios positivos y negativos: incluye a ambos en relación con el sistema de referencia o estándares previamente seleccionados.

- Cambios previstos e imprevistos: incluye interferencias, respuestas espontáneas y otras acciones en curso.
- Cambios en la vida de las personas, las organizaciones y la sociedad: tiene en cuenta los cambios a estos niveles debido a que generalmente son diferentes por el uso que hagan de lo aprendido.
- Cambios con vínculos de causalidad directa o indirecta con la superación y la capacitación: debe establecerse previamente la relación con la acción para que puedan establecerse con certeza.

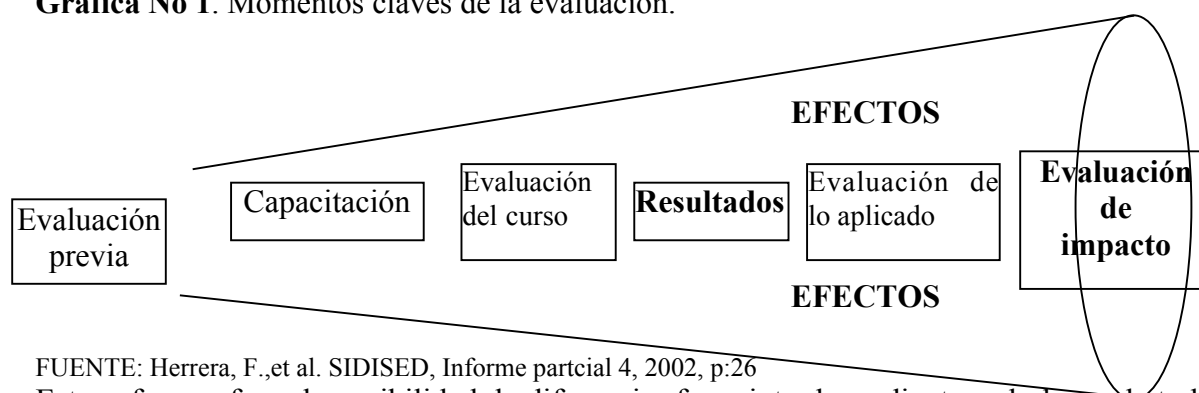
Las diferentes visiones sobre el impacto antes compartidas apuntan a que la evaluación del impacto es siempre un empeño difícil pero necesario, en el cual debe considerarse la complejidad de la relación entre la acción de superación y las personas que son afectadas por ella, por eso se debe distinguir lo significativo para ponderar convenientemente la importancia de los cambios a partir de un sistema de referencia compartido.

La diversidad de enfoques permite constatar que la medición del impacto debe hacerse desde una perspectiva multifactorial que integre las personas, los objetivos establecidos, las acciones de capacitación, importancia de los cambios operados; comparado con un sistema referencial compartido y establecido de antemano.

En el siguiente gráfico puede observarse como se toman momentos previos como referentes: los resultados y los efectos.

La evaluación permite medir a lo largo de todo el proceso los resultados y los efectos que en su conjunto son el impacto, como consecuencia de la capacitación. De esta manera resulta menos complejo establecer la brecha entre la evaluación previa y la evaluación de lo aplicado, para determinar los efectos duraderos y la influencia de la capacitación en las transformaciones que se operan en el individuo, la organización y la sociedad.

**Gráfica No 1.** Momentos claves de la evaluación.



FUENTE: Herrera, F., et al. SIDISED, Informe parcial 4, 2002, p:26

Este enfoque ofrece la posibilidad de diferenciar fases interdependientes a lo largo de todo el proceso de evaluación:

#### 1. Evaluación previa:

Se corresponde con la determinación de las necesidades de aprendizaje y permite establecer indicadores sobre la base de los conocimientos que se deban alcanzar.

## 2. Evaluación de la conceptualización y diseño de la capacitación:

Tiene como base la fase anterior. En el MRC (2000, Prototipo 10.) se reconoce que esta fase “Representa el conjunto de decisiones y operaciones que determinan las políticas de capacitación, deciden la contribución que deben aportar al funcionamiento o desarrollo de la organización, arbitran entre sí prioridades que se deben jerarquizar, fijan las obligaciones o límites financieros que hay que respetar, etc”.

En este momento se formulan los objetivos, se planifica su desarrollo y en el intervienen actores, medios y procedimientos que orientará el dispositivo de capacitación.

Incluye:

- Las políticas de capacitación
- Los planes
- Programas y acciones concretas

Se destacan indicadores de pertinencia y control estratégico.

## 3. Evaluación de la elaboración del plan de capacitación:

Constituye la fase de traducir en planes de capacitación las políticas, los objetivos, elaborar materiales pedagógicos, selección de medios apropiados, coordinar las operaciones, escoger a los formadores; está más vinculada al ámbito operativo.

Los indicadores deberán medir fundamentalmente:

- Coherencia
- Sincronización
- Eficiencia
- Consistencia de los planes

## 4. Evaluación del proceso de la realización de la capacitación. Los resultados:

Se desarrolla a lo largo del proceso, en situación pedagógica, ya sea en cursos presenciales, a distancia, autoestudio u otras formas.

Tiene como elemento diferenciador los momentos en que los formandos adquieren conocimientos, desarrollan capacidades y actitudes.

Deben considerarse los siguientes indicadores:

- Logro de objetivos pedagógicos
- Calidad de las relaciones pedagógicas
- Métodos aplicados
- Niveles de motivación

Esta fase debe realizarse en cinco tiempos diferenciados:

- ⊕ Antes de las acciones de capacitación
- ⊕ A principio de las acciones
- ⊕ Durante las acciones
- ⊕ Al final de las acciones
- ⊕ Pasado un tiempo después de las acciones de capacitación

#### 5. Evaluación de la influencia de la capacitación en el individuo. Los efectos:

Responde al grado de transferencia de los conocimientos, habilidades y actitudes adquiridos que reflejen nuevas conductas y comportamientos en el puesto de trabajo y al nivel de satisfacción de los sujetos con el sistema, las acciones de capacitación y la posibilidad de aplicación.

#### 6. evaluación del impacto en el desempeño organizacional:

En esta fase la atención estará dirigida a valorar cuantitativa y cualitativamente el impacto de la capacitación en los resultados organizacionales. Se trata de establecer una relación causal entre la mejora de los comportamientos de los sujetos y el rendimiento, la calidad de los productos, procesos y servicios, clima laboral, etc; de la organización, a mediano y a largo plazo.

Claro está que la evaluación de impacto además debe considerar la complejidad de la interacción entre la capacitación y el conjunto de personas que es afectada por ella.

Neilson (2003) afirma que la evaluación del impacto de la capacitación “no es algo simple, que se puede tratar livianamente y que puede emerger como un requerimiento en cualquier momento, ya que es un proceso que involucra a todo el sistema de gestión de la capacitación, con sus políticas, objetivos, estrategias, planes, programas, resultados, etc”

Generalmente, la complejidad de la situación requiere se seleccione lo más significativo para a partir de ahí comparar con el sistema de referencia los cambios operados ponderando su importancia.

La evaluación del impacto debe permitir:

- Establecer la utilidad de la capacitación durante su ejecución.
- Definir las orientaciones y el seguimiento que debe darse a la capacitación.
- Mejorar la calidad de las acciones futuras.

Conocer con precisión el impacto de la capacitación requiere una adecuada recopilación y valoración frecuentes de datos que suministren informaciones sobre:

- Calidad de la información.
- Calidad de la valoración de los resultados y de la identificación de los efectos.
- Calidad de variables e indicadores seleccionados de acuerdo al sector o rama a que pertenece la organización.

- Calidad de la síntesis y el análisis sistémico.

Y estos respondan a una proyección en sistema, cuyos resultados deben analizarse teniendo en cuenta multiplicidad de variables que abarquen toda la realidad organizacional.

Algunos autores han intentado abordar el estudio relacionado con la medición del impacto de la capacitación.

Ravitsky (2002) establece cuatro niveles de medición del impacto:

- Encuesta de satisfacción al fin de la acción.
- Logros de los objetivos pedagógicos.
- Puesta en práctica de las competencias en la situación profesional.
- Papel de la capacitación en el desarrollo de la unidad o de la empresa.

Y centra su atención en el segundo y tercer niveles. Observamos en su análisis la limitante de intentar reducir el impacto de la capacitación a los resultados obtenidos después de evaluar el proceso pedagógico y la aplicación de las competencias adquiridas en el puesto de trabajo. Con esto el autor se centra en la única posibilidad de medir objetivo pedagógico, “determinado por los conocimientos a adquirir y el proceso pedagógico”, y el objetivo de formación, “determinado por las competencias necesarias en un puesto de trabajo”.

Esta valoración no es suficiente, el hecho de no considerar el cuarto nivel, el papel de la capacitación en el desarrollo de la unidad o de la empresa, restringe el análisis; sobre todo cuando se trata de medir el impacto de la capacitación a directivos, el cual es nuestro interés.

Para nosotros, lo establecido por el autor se corresponde con lo obtenido en dos momentos del proceso: medir *resultados* y medir *efectos* de capacitación.

Así, lo que según Ravitsky (2002) constituye un nivel para medir impacto, en nuestro análisis lo asumimos como el logro de objetivos pedagógicos; paso primario que no puede obviarse para la determinación del impacto.

Notamos como lo planteado por el autor en su nivel tres de medición: puesta en práctica de las competencias en la situación profesional, puede establecerse cierta correspondencia con el criterio de lo que consideramos queda incluido en el universo del *efecto* de la capacitación.

Rabaza y col. (2000) hacen un análisis interesante del fenómeno al valorar la capacitación desde tres puntos de vista:

- Resultados específicos de la organización
- Resultados de los individuos
- Calidad del proceso de capacitación.

Nótese la correspondencia con tres de los niveles enunciados por Ravitsky y como los autores vinculan dispositivos de capacitación, resultados individuales obtenidos y su incidencia en los resultados de la organización, algo que no considera Ravitsky en su propuesta.

Al hablar de los resultados específicos de la organización, parten de una propuesta que realiza Kramlinger (1993) en la que plantea cuatro criterios de valoración:

- Adquisición de consumidores
- Satisfacción de consumidores
- Utilización de capacidades
- Productividad

Por otra parte definen cuatro tipos de problemas de los negocios que deben tenerse en cuenta, con sus criterios de medida:

- Productividad (utilidades y costos por unidad)
- Obtención de consumidores (ingresos y cuotas de mercado)
- Capacidad (utilidad por tiempo o inventario)
- Satisfacción del cliente (datos de satisfacción y retención de clientes)

Puede considerarse que en ambos análisis no se tiene en cuenta la personalidad estratégica diferenciadora y los objetivos de cada organización que condicionan que cada unidad tendrá que desarrollar independientemente sus propias variables, esto permitirá que aumente el conocimiento de lo que fue realmente importante para ellas. Una misma variable podrá asumirse como referencia, pero no como definitiva, porque se corre el riesgo de no llegar a obtener la información necesaria que de respuesta a las cuestiones claves de una organización.

Observamos que tanto uno como otros autores obvian de igual manera la trascendencia que un adecuado dispositivo de formación tiene para la sociedad.

Hernández (2000) llama la atención sobre el predominio de la información financiera que por lo general es la principal referencia utilizada para valorar el desempeño organizacional y lo reduce a un control económico; lo cual limita la posibilidad de un análisis adecuado.

Esta alerta es de suma importancia a la hora de definir las variables a tener en cuenta para medir el **impacto** de la capacitación; puesto que limitarlos a la expresión financiera de la organización soslayaría otros aspectos de la realidad organizacional. “ Los sistemas de contabilidad no son buenos para medir activos no monetarios”, opina Eroles (2000).

Al respecto afirma Ordóñez ( 2000): “El enfoque tradicional para calcular el valor de una empresa es observar sus activos materiales, estudiar el balance y las cuentas de pérdidas y ganancias y calcular el ratio precio/ganancias además de otros ratios importantes para evaluar los resultados futuros de la empresa. Sin embargo, tales ratios, habituales en los informes financieros estándar, resultan inapropiados, tanto para medir los outputs del capital intelectual como evaluar y gestionar a una empresa intensiva en conocimientos”.

Por su parte la International Federation of Accounts (2000) señala que “los modelos estándares de contabilidad se diseñan para informar a los directivos de la empresa y a los "stakeholders" de los stocks y flujos de valor, es decir, del valor que podría atribuirse a productos, clientes y actividades. La mayoría de éstos son cuantificables y están sujetos a principios y prácticas de contabilidad generalmente aceptados. En cambio, el capital intelectual - el conocimiento como uno de sus componentes - se refiere básicamente a los activos intangibles y altamente mutables de la empresa. Con tales, el modelo de contabilidad actual no recoge adecuadamente su valor ni tampoco lo representa en un formato conciso y significativo...”

Las organizaciones actuales son instituciones *repensadas*, dotadas de capacidad distintiva como resultado del conocimiento y la información; cada día se demuestra que el valor de una empresa se relaciona más con los activos intangibles que con los tangibles sobre los cuales se hacía la valoración, según patrones tradicionales. Para Arbonies (2000) “La clave es que el énfasis tradicional en activos materiales, infraestructura se va a pasar al énfasis en los activos intangibles, y necesariamente se pasará a tratar de crear activos emocionales como confianza, empatía y relaciones personales”.

En las afirmaciones anteriores aparecen elementos novedosos para la valoración del impacto de la capacitación. No se trata de desechar las informaciones contables, sino de tenerlos en cuenta; pero no de manera exclusiva; puesto que unido a ellos aparecen otros aspectos de la vida organizacional que en su conjunto podrán brindar datos verídicos, completos e integrados de la adquisición de nuevos conocimientos por los cuadros directivos que deberán trasladarlos a las formas organizativas para que la organización aprenda, se adapte e innove. Debe medirse la aportación del conocimiento más allá del capital estructural, lo que genera nuevos modos de entender la empresa.

Eroles (2000) plantea que la capacitación a cuadros debe dar respuestas a:

- Estrategia organizativa
- Satisfacción de clientes
- Posición en el mercado
- Influencia en el entorno.

Y debe tener en cuenta aspectos tan importantes como:

- Cliente y la competencia
- Resultados tecnológicos (participación en congresos, artículos, patentes, innovaciones)
- Mejoras de proceso
- Mejora de productos

Según Lara (2000) los principales indicadores que no deben desecharse para medir el conocimiento son:

- Incremento de los niveles de satisfacción de los clientes
- Elevación de la tasa de crecimiento producto/empleado



- Incremento de la participación de mercado
- Reducción de los costos por productos
- Incremento del índice de empleados satisfechos
- Incremento cuanti/cualitativo de las comunicaciones
- Elevación de los niveles de impacto por productos
- Crecimiento de los índices de liderazgo
- Rotación de empleados
- Incremento del índice de motivación
- Crecimiento de la base de conocimiento
- Reducción de los tiempos de respuesta a demandas.

Como puede observarse es una propuesta bien abarcadora, todos ellos resultan de gran utilidad para medir el impacto, pero el autor no escapa al intento de fijar patrones de medición sin tener en cuenta la realidad particular de las organizaciones.

Para realizar una evaluación objetiva de la contribución de la capacitación al logro de las metas organizacionales es necesario considerar el seguimiento y la evaluación de los cambios que se verifican a nivel individual y de la organización en general.

Este es el motivo por el cual se recomienda dar seguimiento a las variables e indicadores externos e internos que fueron tenidos en cuenta durante el diagnóstico de necesidades de capacitación.

Como no existe un diseño único y validado por la práctica, pueden ser de gran utilidad explorar variables:

- Proyección estratégica
- Situación económico productiva

Entre los indicadores que permiten caracterizar la situación interna se encuentran:

- Objetivos de trabajo
- Métodos y estilos de trabajo
- Normas de desempeño
- Diseño de los puestos de trabajo
- Evaluaciones del desempeño
- Rotación del personal
- Ausentismo
- Accidentalidad
- Medidas disciplinarias
- Presupuesto
- Volúmenes de producción y calidad
- Desperdicios y rechazos
- Mantenimiento
- Predicciones económicas
- Tiempo extra trabajado
- Sugerencias, propuestas, innovaciones

- Introducción de técnicas y tecnologías

Los indicadores que se empleen en la evaluación deben ser la expresión de los objetivos en determinada unidad de medida. Es por ello que al definirlos debe considerarse que deben reunir un conjunto de características entre las que están ser:

- Válidos (apropiados).
- Confiables (veraces, creíbles).
- Específicos (que correspondan a los objetivos).
- Sensibles (a cambios de situaciones).
- Unívocos (que su formulación no admita diferentes interpretaciones).

En ese esfuerzo es de utilidad la combinación de indicadores cuantitativos (medidos con números y que pueden expresarse de forma estadística) y cualitativos (subjetivos y dependientes de la observación) y seguimiento.

Independientemente de que el sistema tenga una propuesta de indicadores, cada organización puede construir un sistema propio a partir del trabajo colectivo que definan los que se medirán y la forma de hacerlo. Es muy importante no definir una cantidad excesiva de indicadores o que requieran la aplicación de muchos instrumentos, pues ellos puede ocasionar grandes presiones de trabajo y gran inversión de tiempo.

Las mediciones de los resultados de la capacitación deben considerar las diferencias entre el estado detectado durante el diagnóstico y el existente un período prudencial después de concluido el programa, para poder apreciar con mayor claridad los cambios como resultado de la capacitación. Según Smith (1990) debe ser repetida por lo menos dos veces.

Nos parece que existe un enfoque necesario para analizar el impacto de la capacitación que ha sido obviado. Se trata de la valoración de los cambios de aptitudes y sobre todo, de las transformaciones actitudinales que se producen en la organización una vez obtenidos nuevos conocimientos por los cuadros capacitados. La evaluación del impacto debe hacerse a partir de un juicio integrado, sistémico, de los cambios cuantitativos y cualitativos operados en las personas y en la organización.

Retomando la idea de las diferentes actitudes que puede desarrollar la capacitación en los directivos, se puede hablar de un cuadro creador de situaciones con sentido o un generador de desempeño, como apunta Fiol (2000):

Creador de situación con sentido es el cuadro capaz de:

- Lograr que los miembros de la organización conozcan, comprendan y compartan el desempeño organizacional, o sea, comunicar la misión, estrategias y objetivos a todos los niveles para asignar dirección común y otorgar responsabilidad para la toma de decisiones.
- Conducir a los miembros de la organización a alcanzar el sueño organizacional.

- Mantener comportamiento ético reconocido y compartido por los miembros de la organización para lograr enraizar esos valores e integrar la cultura corporativa para su supervivencia en la nueva economía
- Despertar en los miembros de la organización el interés, el placer y pasión por la labor que desempeñan, es decir; motivar a los subordinados, colegas, etc; creando un ambiente de reconocimiento, reto, oportunidades; todo conectado con la cultura organizacional.
- Garantizar el crecimiento de los miembros de la organización hasta alcanzar su autorrealización: en un entorno cambiante el desarrollo del personal es estratégico.
- Liderar situación compleja: un auténtico liderazgo es una clave ante el nuevo entorno de competitividad que puede conducir al éxito.

Por su parte, los directivos generadores de desempeño están aptos para:

- Generar resultados
- Cumplir objetivos
- Administrar recursos

El conocimiento de las actitudes asumidas por unos u otros directivos nos da la posibilidad de determinar las necesidades de capacitación en el sentido que la situación lo requiera.

La evaluación no puede verse como una acción puntual practicada en un momento único ni a posteriori de la acción formativa, sino como un proceso continuo, desde el momento en que se definen los objetivos, como resultado del diagnóstico inicial y atendiendo a lo que se obtenga en cada una de las fases del proceso evaluativo. Es necesario, entonces, abordarlo con un enfoque sistémico, como una serie de acciones interrelacionadas e interdependientes que tratan de demostrar la adecuación del sistema diseñado al proceso de cambio y de adaptación estratégica a la que la organización aspira.

Como se ha demostrado, son múltiples y variados los análisis y las propuestas que se realizan con el objetivo de establecer un modelo de la evaluación de la capacitación en las organizaciones; sin embargo, la problemática presenta dificultades aparentemente ocultas que llegan a convertirse en barreras para poder obtener información acertada acerca de los beneficios obtenidos a un dispositivo de capacitación.

Una de estas posibles barreras es valorar el impacto únicamente por los resultados económicos de una organización, cuando en la práctica, y mucho más en nuestra realidad; los resultados económicos de cualquier organización están sujetas a múltiples influencias externas e internas que se resuelven no solo por la vía de la capacitación.

Otra condición que no debemos soslayar es la disposición del individuo a socializar el conocimiento adquirido e invertirlo para mejorar el desempeño individual y organizacional. Esto depende, según Davenport (2000), del compromiso con la organización y la dedicación al puesto de trabajo.

El autor hace un interesante análisis que merece ser tenido en cuenta. Parte del criterio de que el compromiso de aportar el conocimiento “surge de un vínculo emocional o intelectual que liga al individuo con la organización”.

Este compromiso – agrega el autor- implica “una aceptación de los objetivos y de la orientación de la entidad, un intenso deseo de la aplicación y un acuerdo tácito para rechazar otras vías de inversión”

El compromiso con la organización se clasifica en tres tipos fundamentales:

1. Compromiso de actitud.
2. Compromiso programático.
3. Compromiso basado en la lealtad.

**Compromiso de actitud:**

Supone un estado emocional que revela un profundo vínculo con la organización que se demuestra con la implicación de los individuos en las actividades y trabajan en su beneficio, valoran altamente esta vinculación y disfrutan pertenecer a la entidad. Estos invierten más sus conocimientos.

**Compromiso programático:**

Este tipo de compromiso influye en la permanencia de los individuos en las organizaciones, supone su presencia física en sus puestos, no llegan a establecer un pacto emocional, sino que protegen sus plazas porque la búsqueda de otras opciones laborales pueden resultarles caras. No es una garantía de que los individuos invierten los nuevos conocimientos al desarrollo organizacional.

### **Compromiso basado en la lealtad:**

Este compromiso entraña la vinculación a la organización por un sentido de obligación. Los individuos que lo contraen desean hacer lo que consideran oportuno para la organización. Se corresponde con una profunda motivación, una asistencia consecuente y una destacada dedicación a los objetivos organizacionales. También permite una inversión de los conocimientos adquiridos, pero en menor escala que el compromiso de actitud.

Estas clasificaciones reflejan distintos componentes de una disposición que cada individuo puede asumir indistintamente o experimentar dos o las tres.

El otro factor mencionado se relaciona con la involucración en el puesto de trabajo.

Las personas con una elevada vinculación al puesto de trabajo lo cuidan, sin importarle donde lo realizan, gustan de actividades que los mantengan ocupados el mayor tiempo posible y se mantienen absortos en el valor de lo que hacen, por lo tanto, se disponen a invertir sus conocimientos en bien de la organización.

García (2001) advierte sobre un proceso parecido que lo considera como el “querer hacer” de las personas, o sea, “la libertad última de todo ser humano que es la de elegir una respuesta adecuada ante los embates de su entorno y responsabilizarse con el cambio de este”.

Estos factores deciden la magnitud de la entrega que pueden hacer los individuos de los conocimientos adquiridos como resultado de un dispositivo de formación; la adecuada transferencia de los nuevos conocimientos alcanzados depende de cómo la organización logre uno u otro estado de compromiso y el grado de involucración del hombre en su puesto de trabajo.

Al intentar evaluar el impacto de la capacitación de los directivos se ha reducido el análisis a la evaluación del proceso enseñanza aprendizaje de donde lo obtenido no se corresponde exactamente con los efectos producidos; pues no incluye los cambios actitudinales perdurables en los hombres, las organizaciones y su incidencia en la sociedad. La valoración que se realiza resulta, por tanto, focalizada puntualmente en una etapa del proceso sin considerar otras variables que intervienen en él.

Conocer con precisión el impacto de la capacitación requiere una adecuada recopilación y valoración frecuentes de la información que responda a una proyección sistémica, cuyos resultados deben analizarse teniendo en cuenta multiplicidad de variables que abarquen toda la realidad organizacional.

Algunos autores han intentado abordar el estudio relacionado con la definición de los indicadores. Rabaza y col.(2000) hacen un análisis interesante del fenómeno al valorar la capacitación desde tres puntos de vista:

- Resultados específicos de la organización
- Resultados de los individuos

- Calidad del proceso de capacitación.

Al hablar de los resultados específicos de la organización, parten de una propuesta que realiza Kramlinger (1993) en la que plantea cuatro criterios de valoración:

- Adquisición de consumidores
- Satisfacción de consumidores
- Utilización de capacidades
- Productividad

Por otra parte definen cuatro tipos de problemas de los negocios que deben tenerse en cuenta, con sus criterios de medida:

- Productividad (utilidades y costos por unidad)
- Obtención de consumidores (ingresos y cuotas de mercado)
- Capacidad (utilidad por tiempo o inventario)
- Satisfacción del cliente (datos de satisfacción y retención de clientes)

Consideramos que en ambos análisis no se tiene en cuenta la personalidad estratégica diferenciadora y los objetivos de cada organización que condicionan que cada unidad tendrá que desarrollar independientemente sus propios indicadores para una misma categoría, esto permitirá que aumente el conocimiento de lo que fue realmente importante para la organización. Un mismo indicador podrá asumirse como referencia, pero no como definitivo, porque se corre el riesgo de no llegar a obtener la información necesaria que de respuesta a las cuestiones claves de una organización.

Por otra parte, no se detallan indicadores para medir variables internas vinculadas con el clima organizacional y las relaciones interpersonales: su ***dimensión social***, según mencionan los autores.

Hernández (2000) asume que la evaluación del desempeño de una organización - en el que el conocimiento juega un papel fundamental - puede medirse mediante criterios diversos, a saber:

- Estabilidad
- Eficiencia
- Eficacia
- Mejora del valor

Los cuales expresarán el nivel de Efectividad de una organización o su nivel de Competitividad, ya sea como referencia a estándares normados o planificados como punto de comparación de la competencia.

Al análisis añade la necesidad de tener en cuenta otros elementos como el sistema informativo en el que se combinan informaciones financieras y no financieras o de

operaciones y con frecuencia aparecen divorciados; por otra parte alerta sobre la necesidad del enfoque de proceso a la hora de definir indicadores de control de gestión.

La autora aporta un elemento nuevo, se trata de considerar el impacto que provoca el desempeño organizacional en el ecosistema manteniendo el equilibrio con la naturaleza.

Igualmente llama la atención sobre el predominio de la información financiera que reduce el control del desempeño a un control económico; lo cual limita la valoración adecuada del desempeño organizacional.

Esta alerta es de suma importancia a la hora de definir los indicadores para medir el impacto de la capacitación; puesto que limitarlos a la expresión financiera de la organización soslayaría otros aspectos de la realidad organizacional. “Los sistemas de contabilidad no son buenos para medir activos no monetarios”, opina Eroles (2000).

Al respecto afirma Ordóñez (2000): “El enfoque tradicional para calcular el valor de una empresa es observar sus activos materiales, estudiar el balance y las cuentas de pérdidas y ganancias y calcular el ratio precio/ganancias además de otros ratios importantes para evaluar los resultados futuros de la empresa. Sin embargo, tales ratios, habituales en los informes financieros estándar, resultan inapropiados, tanto para medir los outputs del capital intelectual como evaluar y gestionar a una empresa intensiva en conocimientos”.

Por su parte la International Federation of Accounts (2000) señala que “...los modelos estándares de contabilidad se diseñan para informar a los directivos de la empresa y a los "stakeholders" de los stocks y flujos de valor, es decir, del valor que podría atribuirse a productos, clientes y actividades. La mayoría de éstos son cuantificables y están sujetos a principios y prácticas de contabilidad generalmente aceptados. En cambio, el capital intelectual - *el conocimiento como uno de sus componentes* - se refiere básicamente a los activos intangibles y altamente mutables de la empresa. Con tales, el modelo de contabilidad actual no recoge adecuadamente su valor ni tampoco lo representa en un formato conciso y significativo...”

Las organizaciones actuales son instituciones ***repensadas***, dotadas de capacidad distintiva como resultado del conocimiento y la información; cada día se demuestra que el valor de una empresa se relaciona más con los activos intangibles que con los tangibles sobre los cuales se hacía la valoración, según patrones tradicionales; para Arbonies (2000): “La clave es que el énfasis tradicional en activos materiales, infraestructura se va a pasar al énfasis en los activos intangibles, y necesariamente se pasará a tratar de crear activos emocionales como confianza, empatía y relaciones personales”.

En las afirmaciones anteriores aparecen elementos novedosos para la valoración del impacto de la capacitación. No se trata de desechar las informaciones contables, sino de tenerlos en cuenta; pero no de manera exclusiva; puesto que unido a ellos aparecen otros aspectos de la vida organizacional que en su conjunto podrán brindar datos verídicos, completos e integrados de la adquisición de nuevos conocimientos por los cuadros directivos que deberán trasladarlos a las formas organizativas para que la organización

aprenda, se adapte e innove. Debe medirse la aportación del conocimiento más allá del capital estructural, lo que genera nuevos modos de entender la empresa.

Eroles (2000) plantea que la capacitación a cuadros debe dar respuestas a:

- Estrategia organizativa
- Satisfacción de clientes
- Posición en el mercado
- Influencia en el entorno.

Y debe tener en cuenta aspectos tan importantes como:

- Cliente y la competencia
- Resultados tecnológicos (participación en congresos, artículos, patentes, innovaciones)
- Mejoras de proceso
- Mejora de productos

Según Lara (2000) los principales indicadores que deben tenerse en cuenta para medir el conocimiento son:

- Incremento de los niveles de satisfacción de los clientes
- Elevación de la tasa de crecimiento producto/empleado
- Incremento de la participación de mercado
- Reducción de los costos por productos
- Incremento del índice de empleados satisfechos
- Incremento cuanti/cualitativo de las comunicaciones
- Elevación de los niveles de impacto por productos
- Crecimiento de los índices de liderazgo
- Rotación de empleados
- Incremento del índice de motivación
- Crecimiento de la base de conocimiento
- Reducción de los tiempos de respuesta a demandas.

Como puede observarse es una propuesta bien abarcadora, todos ellos resultan de gran utilidad para medir el impacto, pero el autor no escapa al intento de fijar patrones de medición sin tener en cuenta la realidad particular de las organizaciones.

Nos parece que existe un enfoque necesario para analizar el impacto de la capacitación que ha sido obviado. Se trata de la valoración de los cambios de aptitudes y sobre todo, de las transformaciones actitudinales que se producen en la organización una vez obtenidos nuevos conocimientos por los cuadros capacitados. La evaluación del impacto debe hacerse a partir de un juicio integrado, sistémico, de los cambios cuantitativos y cualitativos operados en las personas y en la organización.

## **OTRA DIMENSIÓN DE LA EVALUACIÓN: LA RENTABILIDAD DE LA FORMACIÓN (ROI).**



El interés que en el entorno empresarial ha suscitado el tema de la rentabilidad de la formación está marcado por un sinnúmero de controversias que lo sitúan en posiciones extremas opuestas. Algunos consideran la validez única de evaluar la rentabilidad de las acciones formativas y la eficacia del retorno de la inversión; otros abrazan la versión de buscar en la evaluación de la formación resultados relacionados con las puras actividades motivacionales sociales.

Ante tales disyuntivas y teniendo en cuenta el cambio del contexto en el que tienen que desarrollarse los negocios que demandan nuevas perspectivas de gestión y cambios conceptuales, con respecto al éxito empresarial y a su mensurabilidad; se hace necesario optar por modelos que, asumiendo la idea de Mamolar (2000), deben ser “comprensivos e integradores de la complejidad del hecho formativo que pueden ser explicado sin excesivos costes para conocer la calidad y la efectividad de tales inversiones”. Quien más adelante añade: “O bien nos orientamos hacia un enfoque económico integrando la inversión formativa como un componente más de una inversión global – y utilizamos modelos de cálculo de rentabilidad como los análisis financieros de tipo pay-back (período de recuperación), ROI (retorno de inversión) o VAN (valor actual neto) – o como alternativa –por otro lado no excluyente- optamos por un enfoque en el que tomen peso las dimensiones cualitativas y la búsqueda de nuevos indicadores para impulsar el aprendizaje y crecimiento de la organización”

Los que opten por la primacía de la evaluación de la rentabilidad de la inversión se refieren estrictamente a la aportación económica fundamentada en datos precisos y expresada en términos económicos financieros.

Evaluar la rentabilidad de la formación puede hacerse mediante la comparación de los ingresos con los costos. Sin embargo, si la determinación de los costos no entraña grandes dificultades; el cálculo de los ingresos es más complicado.

Cuando se habla de costos de formación pueden tenerse en cuenta, entre otros:

- ◆ Presupuestos
- ◆ Alquiler de locales
- ◆ Costos de impartición
- ◆ Costos de desplazamientos
- ◆ Costos de asistentes
- ◆ Costos de actividades no realizadas
- ◆ Otros

Al analizar la rentabilidad o el retorno de la inversión (ROI) de la formación, nos encontramos con dificultades en su determinación; puesto que son múltiples los factores que inciden en una mayor o menor generación de ingresos en un negocio:

“Inicialmente la formación no genera una vía automática de ingreso explícito, tal como pueda ser la facturación de una empresa.

Hay que considerar también que la formación puede contribuir a una generación de ingresos por distintas vías ramificadas que finalmente inciden en el conjunto general de ingresos de la empresa. Todo ello hace que la determinación de los ingresos sea un capítulo suficientemente complejo y difícil de establecer...”

Este cálculo no resulta nada sencillo; puesto que se precisa identificar con veracidad las vías concretas por las que surgen los ingresos.

Según Mamolar (2000), “La rentabilidad económica es difícil comprobar en la práctica si se opta por aislar la inversión formativa de otras inversiones, materiales o no (tecnológicas, de investigación y desarrollo, de procesos), y de aspectos organizativos tanto internos como externos”

Son múltiples las variables externas e internas que influyen en una organización que complejizan la evaluación de la rentabilidad económica de un dispositivo de formación: “no podemos saber con seguridad qué parte de la modificación producida corresponde a los efectos de la formación y qué se debe a los efectos de otras variables intervinientes” (Pineda,1995).

“Decidir sobre formación – expresa Duart (2002) – significa empezar preguntándose por qué debemos hacerlo”

En esta reflexión aparece un elemento clave para el diseño de cualquier dispositivo de formación, incluyendo su evaluación: los objetivos de formación, estrechamente vinculados con la finalidad que persigue la empresa, expresión genérica de sus estrategias, de manera que los objetivos están en línea con la consecución de esa finalidad.

Los objetivos deben expresarse en términos concretos respecto a lo que se persigue, reflejan los responsables de llevarlos a cabo, en qué tiempo y con cuáles indicadores se medirán los resultados obtenidos.

Las afirmaciones anteriores sitúan a los objetivos como el punto de partida para cualquier dispositivo de formación que se diseñe y ponga en práctica, ya que esta puede fracasar si no se realiza un adecuado análisis previo de las necesidades de aprendizaje, carencias, puntos débiles, metas y objetivos que se pretenden alcanzar o mejorar, al invertirse en programas de formación.

Añádase a esto que la evaluación es un acto de valoración individual; por lo tanto, sus resultados están dirigidos a diferentes públicos, lo que le confiere cierto valor relativo, esta relatividad refuerza la idea de la necesidad de definir con exactitud los propósitos de la evaluación.

Por lo tanto, el diseño de un dispositivo de formación debe partir del conocimiento de las necesidades de aprendizaje que permitan declarar los objetivos individuales en mutua correspondencia con la finalidad de la organización y así poder determinar los aspectos concretos sobre los que una formación se supone va a actuar y se convierten en el principal referente de la eficacia de la formación recibida.

La selección debe realizarse con la mayor rigurosidad posible; teniendo en cuenta la multiplicidad de factores externos e internos que pueden incidir en los resultados finales en una organización, de lo cual podemos inferir que aun haciendo una adecuada selección de los parámetros que se van a evaluar, estos pueden verse influidos por diversas circunstancias. Así, la formación debe verse como la determinación de líneas de acción que se deben establecer para solucionar debilidades y dar respuesta a necesidades concretas.

Al respecto apunta Carrasco (2003): "Hay que insistir en la idea de que, aunque hay muchas vías por las que la formación genera ingresos, nos tenemos que centrar en la que verdaderamente nos afecta por la existencia de un problema o una debilidad, y que la formación se quiere utilizar, usar y aplicar como solución al problema aplicado"

Siguiendo la lógica de su análisis, el propio autor considera que para conocer la rentabilidad de un proceso de formación, se debe utilizar un método fácil y accesible que parta de un punto inicial para alcanzar un determinado objetivo:

"El punto inicial es la situación en el momento actual, pero en una sola dimensión que coincida con la debilidad observada en la empresa, es decir, frente a problemáticas distintas se deberán seguir caminos distintos. Cada problema se deberá aislar y establecer el punto inicial en el que se encuentra la empresa. Ello implica que, necesariamente, hace falta un diagnóstico global de la misma que determine que cada una de las debilidades aparezcan cuantificadas como valoración de la situación actual".

Para Duart (2002): "cuando hablamos del objetivo de la formación no estamos hablando de "mi" objetivo de la formación (ya sea director de formación, profesor o jefe de departamento), sino del de la organización. Y si sabemos que la finalidad de una empresa es la rentabilidad, podemos deducir que sus objetivos específicos deberán estar en línea con la consecución de esa finalidad y deberán ser concretos y cuantificables"

El ROI (Return On Investment) es el resultado de calcular el retorno de una inversión habitualmente expresado en porcentaje. En el caso del retorno de una inversión en formación, su validez viene dada porque debe formar parte de la etapa de diagnóstico del sistema, o sea; un mecanismo "post antes" y no "post facto". Este retorno en cada una de las acciones particulares de formación que se realizan, debe estar considerado en los objetivos iniciales propuestos, dicha concepción concreta facilita y mejora el análisis de los programas de formación, adecuados a la situación global de la organización y que influyen en su desempeño y resultados.

El ROI de cualquier acción formativa pertenece a la etapa de su diseño y requiere coherencia con todo el proceso, de manera que la relación del diseño con los resultados arroje las mejores posibilidades de éxitos:

"Tomar conciencia del proceso de diseño de una acción formativa es sentar las bases para su correcta implementación y evolución. Si, además, difundimos sus objetivos implicamos a sus participantes, así como a las personas que se van a ver afectadas por sus resultados; creemos que una parte del éxito está ya garantizada, (...). Conocer por qué me estoy

formando, qué se espera de mí y cómo el resultado esperado va a incidir en mi trabajo y en el de la institución da sentido a mi esfuerzo formativo"

La planificación de la evaluación de cualquier proceso de formación es un factor clave del éxito antes de la implementación del programa. O sea; el diseño de planificación y de evaluación deben hacerse de forma conjunta y no dejar el diseño de la evaluación a posteriori.

El hecho de evaluar el retorno de la inversión necesita partir del concepto de inversión y lo que este significa. Como explica Mamolar (2000): "Definimos el concepto de inversión como un tipo de gasto actual que se utiliza para incrementar la capacidad de producción o de conocimiento de una organización a medio plazo, es decir, para crear valor añadido. La diferencia en cuanto al gasto corriente es que este tiene un consumo actual, esto es, mantiene al día las condiciones de aprendizaje necesarias para la marcha de la organización. Los gastos corrientes en formación son como la energía, los consumibles y la infraestructura necesaria para estar en un negocio, aunque insuficientes para competir".

Estas aseveraciones nos conducen a afirmar que el problema de la evaluación del ROI de la formación también necesita un análisis que tenga en cuenta el tipo de formación. Tomemos como ejemplo dos tipos fundamentales:

1. Formación para el mantenimiento de competencias
2. Formación para el cambio y la innovación

La formación para el mantenimiento es aquella que proporciona conocimientos que facilitan la adaptación, para "que el sujeto se enfrente a situaciones problemáticas, tanto prácticas como cognitivas, cuyos rasgos fundamentales se suponen no mudables, y obtenga en ellas resultados ya probados"

Este tipo de aprendizaje resulta básico para cualquier actividad humana y área del conocimiento, es poco inductor de crecimiento y no prepara a los individuos para sobrevivir en un entorno en el que se necesitan soluciones a nuevos problemas "complejos y mudables".

Esencialmente no requiere de un rebuscado sistema de evaluación, en tanto se consideran gastos consumibles a corto plazo. Por otra parte: "Su rentabilidad está más relacionada con las pérdidas que su ausencia produce - costes de la no intervención - que con el impacto que produce"

Su ausencia puede ocasionar pérdidas de competencias para el negocio y gastos para actualizarlas.

Por su parte, el aprendizaje innovador aporta al individuo capacidades, habilidades y actitudes que le permiten enfrentar la diversidad de problemas que se le pueden presentar, nuevos o viejos, y encontrarle las soluciones pertinentes. Su carácter proactivo permite anticiparse a futuros cambios que requieren nuevas formas de conocimiento; este es responsable de la generación del cambio organizativo, su conducción, búsqueda de

soluciones y alternativas que atenúen el efecto de los riesgos que todo proceso innovador engendra.

Mientras que la formación para el mantenimiento requiere gastos consumibles a corto plazo; una evaluación de la formación para la innovación ha de tener en cuenta lo siguiente: (Mamolar, 2000).

- Definir las principales necesidades, oportunidades o problemas de aprendizaje, así como los posibles niveles de impacto, de cambio o de mejora relacionados con ellos.
- Especificar las competencias (conocimientos, habilidades o comportamientos) en relación con ese aprendizaje.
- Definir qué indicadores nos serán útiles (fiables, coherentes, de coste moderado) para recoger la información esencial de tales cambios.

El enfoque dirigido a valorar el retorno de la inversión desde la perspectiva del tipo de formación requiere conocer cuál necesitan los individuos y la organización. Cada una de ellas utiliza métodos, indicadores diferentes; de manera que el análisis nos conduce a la afirmación de que no podemos hablar de evaluación del retorno de la inversión en todos los casos, como muchos pretenden fijar como dogma.

Entonces podemos considerar que no siempre vale la pena evaluar el retorno de la formación; esto está relacionado con la importancia de la formación que se va a impartir y el monto de la inversión en ella; aspecto que puede ayudar a diferenciar la que es eficaz y rentable de la que no lo es y justifica la evaluación de su impacto y la rentabilidad.

Otra barrera que puede presentarse a la hora de evaluar el retorno de la inversión en formación lo constituye el hecho de que cuando se valora la rentabilidad depende del lugar que cada uno ocupa en la organización: "Usamos valores de medida de la rentabilidad diferentes según el lugar que ocupamos en la empresa, de la misma forma que establecemos objetivos y realizamos planes de actuación acorde con nuestras responsabilidades en la empresa y con sus objetivos y finalidades globales. La formación no se ve igual desde una butaca del consejo de administración que desde el despacho del gerente de una unidad de negocio, de la misma forma que no se ve igual el producto o servicio que se realiza en la empresa o la calidad o la política de selección e incorporación del personal. Debemos ser capaces de adaptar los objetivos y los valores de medida de cada uno de los programas de formación a los diferentes niveles de gestión de la empresa. Sólo así podemos justificar su rentabilidad." (Duart, 2002).

La diferencia se hace extensiva hasta los formandos que tienen una percepción distinta, puesto que para ellos los beneficios de la formación sobrepasan aquellos que se traducen en valores monetarios para la organización.

Los individuos capacitados pueden o no invertir su capital humano - integrado por la capacidad, el comportamiento y el esfuerzo que el hombre aporta a la organización en un tiempo determinado -.

Esta inversión se realiza condicionada por la idea de las "expectativas intercambiadas" en las que el individuo transfiere a la organización y espera de ella recompensas.

Al respecto señala Davenport (2000): "El trabajador comprometido y consagrado trabaja en aras de la empresa, recibe una recompensa y luego prosigue actuando en interés de la organización. Sabemos lo que el empleado aporta a la transacción: capacidad, comportamiento, esfuerzo y tiempo. ¿Qué aporta la empresa al individuo a cambio?. La respuesta es esta: **los rendimientos de la inversión**. En un sentido estricto, este significa el sueldo ganado gracias al capital humano invertido. De manera más amplia, rendimiento de la inversión abarca todos los incentivos requeridos para suscitar un incremento de la inversión del trabajador o evitar su disminución"

El autor señala cuatro categorías de factores relacionadas con el rendimiento de la inversión:

1. Satisfacción intrínseca en el empleo:

- Ante reto del trabajo, buen desempeño.
- Grado de interés del trabajo.
- Si permite la creatividad.
- Uso de capacidades valoradas.
- Volumen de satisfacción personal que otorga el puesto.
- Interacción social.

2. Oportunidad de desarrollo:

- Incremento de capacidades
- Aumento del volumen de capital humano
- Nuevas oportunidades de aprender y desarrollo personal
- Progreso dentro de la organización

3. Reconocimiento de logros:

- Compañeros y superiores reconocen su aportación a la organización
- Respeto de compañeros
- Poner la estima en función del éxito de la organización
- Implicación en la declaración de estrategias
- Reconocimiento del exterior: clientes, amigos, otras organizaciones, la comunidad.

4. Recompensas económicas:

- Formas diversas de compensación y beneficios, basados en el rendimiento y la productividad del trabajo.

Como puede apreciarse, los trabajadores capacitados, una vez que invierten su capital humano; esperan menos gratificaciones económicas que de otra naturaleza.

La idea nos conduce a valorar el lugar que ocupan los intangibles, los cuales raras veces aparecen concebidos en las declaraciones monetarias cuando se valora el retorno de la inversión, a partir de su aporte económico.

"Los indicadores financieros están anclados en un modelo de contabilidad que ya tienen varios siglos y fueron pensados para sociedades que valoraban los activos fijos, no los intangibles.

¿Por qué los indicadores financieros ya no alcanzan?

Porque no son suficientes para medir si se están logrando o no ventajas competitivas, las que hoy provienen de: crear valor para los clientes, crear valor de capital intelectual, calidad de servicio, calidad de procesos, tecnología e innovación.

Los indicadores financieros son necesarios, sin embargo, son insuficientes, porque estando inmersos en el año 2000 tenemos claro la existencia de un capital intangible que hoy es necesario medir y que tiene tanto o más valor que el activo inmovilizado, este capital intangible es el capital intelectual que aporta el personal de su empresa..." (Vogel, 2003).

Válganos la extensión de la cita para que nos ayude a enriquecer la idea de lo limitado que resulta evaluar el impacto de un dispositivo de formación solo desde una perspectiva financiera.

El desarrollo social actual le ha otorgado a los intangibles un lugar preponderante, como los principales inductores de beneficios organizacionales; de manera que podemos hablar de una "rentabilidad social" de marcada importancia a la que no podemos ponerle medida.

Esta idea puede verse resumida en la propuesta de Norton y Kaplen (1997) en su modelo de Cuadro de Mando Integral en el que varían la perspectiva de valoración de los activos intangibles; al respecto expresan: "la capacidad de alcanzar ambiciosas metas de los objetivos financieros, del cliente y de los procesos internos depende de la capacidad de crecimiento y aprendizaje de la organización" y agregan: "los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento proporciona la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes tres perspectivas", o sea; la perspectiva financiera, la perspectiva cliente y la perspectiva procesos.

Por lo tanto hay un reconocimiento de la posibilidad e importancia de medir el cumplimiento de los objetivos a partir de indicadores no únicamente financieros, entre los que incluyen: capacidades de los trabajadores, las capacidades de los sistemas de información, el clima laboral, motivación, la creatividad del personal, entre otros.

Las reflexiones anteriormente expuestas nos permiten conducirnos por un camino de mayor coherencia a la hora de diseñar el proceso de evaluación de cualquier dispositivo de formación, en la medida en que se considera la posibilidad de medir el impacto de la formación desde diferentes perspectivas; la prioridad de una u otra será decidida por los implicados en correspondencia con las principales necesidades y objetivos de formación individuales, alineados con las estrategias de la organización.

Mamolar (2000) enumera muy acertadamente los principales retos que debe asumir un proceso de evaluación en la actualidad:

1. Desarrollar una teoría y práctica de la evaluación requiere entrar en la problemática más amplia de las estrategias de formación a implantar. La evaluación tiene que estar en correspondencia con el enfoque y el tipo de intervención formativa que se seleccione, como una de sus partes constitutivas.
2. La planificación de la evaluación es un factor clave de éxito antes de la implementación del programa. El diseño de la evaluación debe hacerse conjuntamente con el de la formación, de manera que prever los efectos se erige como el primer acto de evaluación.  
Cuando Barbier (1993) se refiere al asunto expresa: "La rentabilidad de las acciones de formación se encuentra en la evaluación; probablemente la evaluación no permite Medir la rentabilidad de las acciones, sino que por el contrario la favorece"
3. Delimitar cuáles son las dimensiones y objetos de evaluación que más nos interesan (inicial, de proceso, de resultado) y seleccionar los indicadores pertinentes constituyen elementos clave de toda evaluación.

Teniendo en cuenta todas las reflexiones anteriormente expuestas, se presenta un modelo de evaluación de la capacitación y su impacto en el desempeño individual y organizacional que posibilita analizar con profundidad la problemática y sugiere criterios generales comunes para una metodología flexible para las particularidades de cada organización.

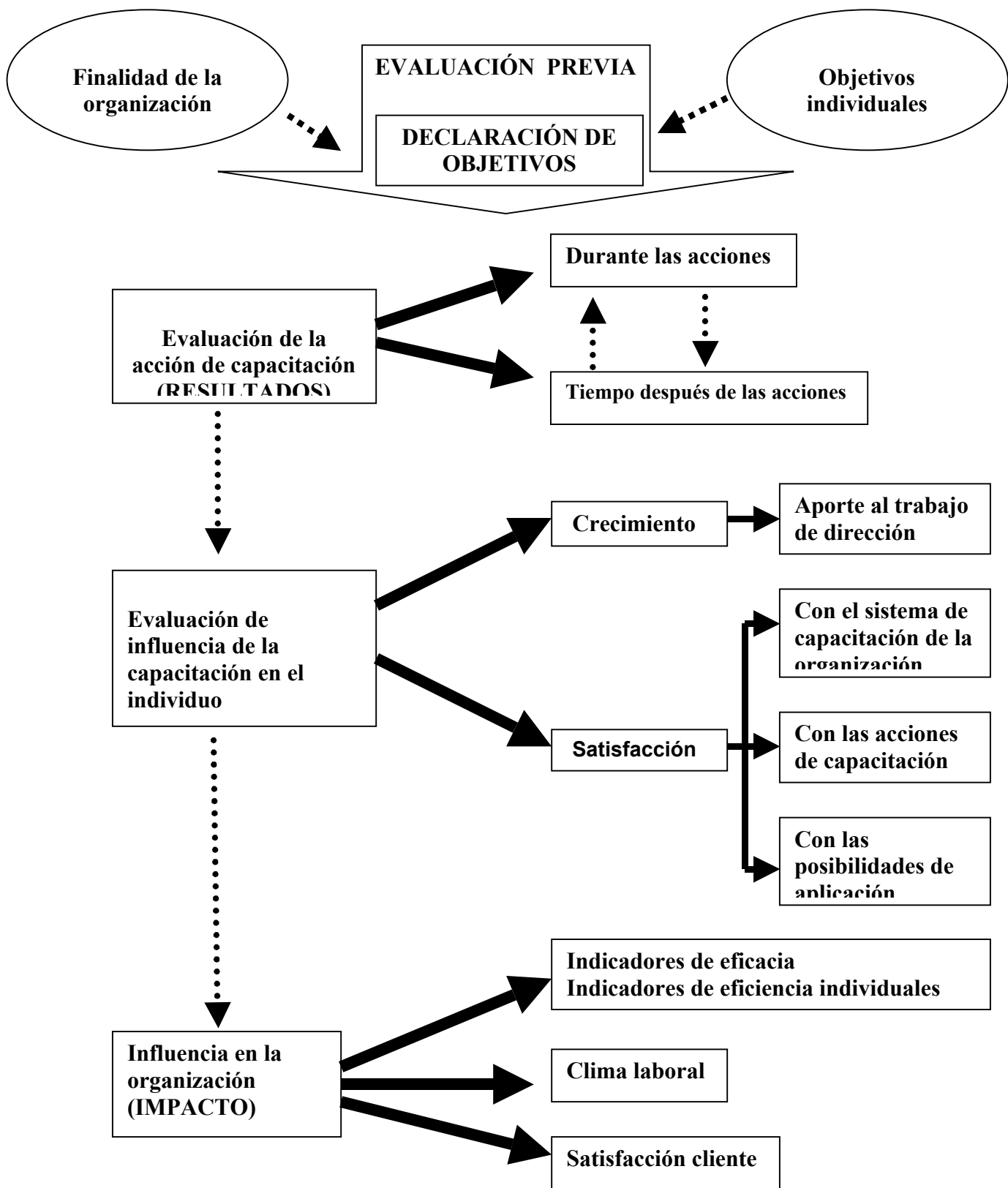
Parte de una conceptualización teórica y operativa de la evaluación como sistema, con sus proceso y etapas diferenciadas, en el contexto global de cualquier dispositivo de capacitación y transita por varios niveles a los que corresponden instrumentos determinados para la evaluación, en función del desarrollo del proceso.

El modelaje de la evaluación de la capacitación contribuye con la reflexión estratégica metodológica y ofrece un instrumento creíble de manera que sirva de apoyo a la organización.

El modelo diseñado intenta sistematizar los momentos más importantes del proceso, sustentado en una escala valorativa, asume como punto de partida el diagnóstico inicial de determinación de necesidades de formación y abarca tres niveles fundamentales de análisis con clara comprensión de la interacción que se produce entre un nivel y otro:

- I. Evaluación de las acciones de la capacitación. Resultados.
- II. Evaluación de la influencia de la capacitación en el individuo. Efectos
- III. Influencia en la organización. Impacto





Fuente: Elaboración propia

A cada una de los niveles se le otorga una valoración cuantitativa que permita ponderar el grado de satisfacción de cada uno de los aspectos que intervienen en el modelo:

### **1. La evaluación del proceso de capacitación: (Total, 20 puntos)**

- ◆ Durante el proceso. (5 pts). En esta etapa pueden utilizarse instrumentos que evalúen aspectos tales como:
  - Opiniones sobre el formador.
  - Opiniones sobre el curso.

No se puede dejar de tener en cuenta que los instrumentos seleccionados estén en correspondencia con los objetivos establecidos en el sistema desde el momento inicial. Un ejemplo de instrumento que puede utilizarse se muestra en el ANEXO 4.

- ◆ Al final del proceso. (5 pts). La evaluación al final del proceso permite establecer el grado de creación del conocimiento, el uso adecuado de métodos y medios, organización de las acciones, y ofrece la posibilidad de establecer la correspondencia entre los objetivos propuestos y el grado de satisfacción de los formandos. Para esta valoración se propone la aplicación del ANEXO V.
- ◆ Tiempo después del proceso. (10 pts). Este momento de la evaluación puede ofrecer información acerca de la permanencia de los conocimientos en los individuos y las transformaciones operadas en ellos un período prudencial posterior a las acciones es decir, el crecimiento individual. En el caso de la pregunta de los conocimientos deben aplicarse preguntas de generalización en mayor medida. Ver ANEXO II y ANEXO VI.

### **2. La evaluación de la incidencia de la capacitación en el individuo. (Total, 50 pts).** Para la determinación de la incidencia de la capacitación en el individuo se debe partir de la determinación de necesidades de aprendizaje realizada en el diagnóstico inicial del proceso y a partir de este referente valorar:

- ◆ Crecimiento. (Total 35 pts):
  - ¿Qué le aportó al trabajo de dirección?
  - ¿Qué le aportó al trabajo de dirección?
  - ¿Cuál ha sido el crecimiento y desarrollo individual teniendo en cuenta las necesidades de capacitación y la correspondencia entre el proceso y la satisfacción de las necesidades?
  - ¿Cómo son sus relaciones con jefes, subordinados, con iguales, con los recursos, clientes, otros?

Estas interrogantes pueden resolverse con la aplicación del instrumento que se presentan en el ANEXO VII.

- ◆ Satisfacción. (Total 15 pts):

- Con el sistema de capacitación de la organización. (5 pts)

Resulta de marcada importancia poder evaluar el grado de satisfacción de los formando con todo el sistema de formación establecido, lo cual permitirá determinar cuáles han sido los principales fortalezas y debilidades del mismo y en qué medida se corrigieron las dificultades expresadas en las entrevistas individuales realizadas en la etapa de diagnóstico. Ver ANEXO VIII.

- Con las acciones de capacitación. (5 pts):

En esta evaluación se deben incluir, contenidos, , métodos , medios, calidad de las clases, calidad del profesor, otros.

- ◆ Posibilidades de aplicación de los conocimientos. (5 pts)

Un elemento de trascendental importancia por su influencia en la autorrealización del individuo lo constituye la posibilidad de transferir los conocimientos alcanzados en cualquier dispositivo de formación en el que haya participado como vía para su socialización. Con tal propósito se puede aplicar el instrumento recogido en el ANEXO IX.

### **3. Impacto organizacional. (Total 30 pts):**

- ◆ Indicadores de eficiencia: Rentabilidad, volumen de producción, costos, índices de desperdicios y rechazos, fluctuación y rotación de personal, aprovechamiento del fondo de tiempo, otros. (10 pts)
- ◆ Indicadores de eficacia: Indicadores específicos de la función en particular. (10 pts)

Estos indicadores expresan cuál debe ser el desempeño en el puesto específico del directivo y dan la posibilidad de establecer comparaciones para determinar el crecimiento individual posterior a acciones de capacitación recibidas. En el ANEXO X se ofrece un ejemplo de indicadores de eficacia para algunos puestos de dirección en la empresa seleccionada.

Otros indicadores que reflejen la influencia de la capacitación en la organización pueden tenerse en cuenta, tales como:

- ◆ Clima laboral. Ver ANEXO XI. ( 5 pts)
- ◆ Satisfacción al cliente. (5 pts)

Pueden tenerse en cuenta también otros aspectos tales como:

- ◆ Participación en eventos, innovaciones tecnológicas.
- ◆ Marcas, patentes.
- ◆ Otros.

De manera que no es posible hablar de medición del impacto desde una única perspectiva, sino que, como hemos presentado, estamos frente a un proceso multifactorial y multicausal.

Considerando los elementos abordados con anterioridad son aspectos que deben ser evaluados en toda acción de capacitación:

1. Diseño del programa (durante el evento).
2. Ejecución del programa (contenidos, métodos).
3. Resultados de la acción de capacitación (después de resumir las actividades relacionadas con el diseño del dispositivo de capacitación).
4. Efectos (aplicación de lo aprendido en su puesto de trabajo)
5. Impacto (cambios experimentados en el comportamiento individual y el desempeño de la organización y su influencia en la sociedad).

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Tyler. 2000. Modelo Regional de capacitación. Prototipo 10: Evaluación y seguimiento de la capacitación. En línea s/f. Consulta, marzo , 24 2003, p:16.
- Ob.cit. p: 18
- Stufflebeam, D., et al. 1987. Educational evaluation and decision making. F. E.Peacock Publ. Itasca, Illinois. Citado en MRC, 10, p: 20.
- Mc Gehee, W. 1993. Capacitación (training). Adiestramiento y formación profesional. Editorial Limusa. Noriega Editores, México. p: 10-15
- Fitz-en, Jac.1999. Cómo medir la gestión de recursos humanos. Ediciones DEUSTO S.A. Madrid, p: 27-31.
- Bentley, T. 1993. Capacitación empresarial. Mc Graw - Hill Interamericana, S.a. Colombia, p:45
- Silicio, A. 1996. Capacitación y desarrollo personal. Editorial Limusa, S.A. de C. V. Grupo Noriega Editores, México, p: 101-106
- Amat, Ol. 1998. Aprender a enseñar. Una visión práctica de la formación de formadores. Ediciones Gestión 2000, S.A. España. p:149.
- Berkley, R., et al. 1991. La formación. Teoría y práctica. Díaz Santos, S. A., España, p: 185 – 270.
- Smith, B., et al. 1990. El ABC de la capacitación práctica. McGraw Hill, México, p: 119 – 120.
- Alonso, Teresa. 2002. La Auditoría de Formación en la empresa. Disponible en: [www.rhhmagazine.com](http://www.rhhmagazine.com). Consulta: junio 2003.
- MRC. 2000.Prototipo 10. p: 22.
- Kirkpatrick, D.L. 1975; Techniques for Evaluating Programs. Partes 1, 2, 3, 4. Evaluating Training Programs ASTD.
- Vargas, J.N. 2003. Evaluación de impacto de la capacitación. Una reflexión desde la práctica. Disponible en: [www.canalwork.com](http://www.canalwork.com).
- Golstein, I.L. 1993. Training Organizations.Citado por Llorens, G. 2003; en Indicadores de calidad en el diseño de la formación continua. Disponible en: [www.Proseres.com](http://www.Proseres.com), p: 3
- Tannenbaum y Yukl. 1992: Training and Development in Work Organizations. (EU) Annual Review Psychology, 43, p: 399-441.
- Diccionario Enciclopédico Espasa Calpe S.A., 1995. Madrid.
- Diccionario Enciclopédico Larrouse, 1998, España.
- Diccionario Enciclopédico Espasa Calpe S.A., 1995. Madrid. Edición electrónica, Versión 21.1.0.
- Diccionario Enciclopédico Larrouse, 1998, España.
- MRC. 2000.Prototipo 10. p: 29.
- Neilson, J. 2003. Evaluación de impacto de la capacitación. Una reflexión desde la práctica. Disponible en: [www.canalwork.com](http://www.canalwork.com). Consulta mayo, 13, 2003.
- Ravisky, M. 2002. Medir el impacto de una capacitación. Proyecto ETEP, Embajada de Francia, MINAG, La Habana. p:4
- Rabaza,F., et al. 2000. Valoración de la capacitación. Vías para su ejecución. Folletos Gerenciales, (Cub), Año. IV, No. 4, Abril, CCED, p: 35-44.
- Kramlinger. 1993. Citado por Rabaza et al en ob. Cit. p: 41.

- Hernández M. 2000. El control de Gestión Empresarial. Criterios para la evaluación del desempeño. Folletos gerenciales (CU) Año IV, No. 6, junio, p: 10-16
- Eroles, A. 2000: Ob. Cit., p: 16-18.
- Ordóñez de Pablo, P. 2000. Herramientas de medición del capital intelectual. Disponible en: [www.gestiondelconocimiento.com](http://www.gestiondelconocimiento.com), p:
- International Federation of Accounts. 2000. Citado por Ordóñez de Pablo, P. en Ob. cit., p: 7-8
- Arbonies, A.L. (2000) El conocimiento no puede gestionarse. Disponible en: [www.gestiondelconocimiento.com](http://www.gestiondelconocimiento.com).
- Eroles, A. 2000: Ob. Cit., p: 12.
- Lara, J. (2000). Diez respuestas a las preguntas más frecuentes sobre gestión del conocimiento. Disponible en: [www.gestiondelconocimiento.com](http://www.gestiondelconocimiento.com), p:
- Smith, B. Et al.. 1990 Ob. Cit., p: 119-120.
- Fiol, M.2000. La formación – acción. Documentos del Diplomado Europeo de Dirección y Administración de Empresas, DEADE, Ciudad de La Habana, p: 5
- Davenport, T.O.; 2000: Capital Humano.Creando ventajas competitivas a través de las personas. Edit.Gestión 2000,España, p: 44 – 49.
- García, G. 2001. La formación: una moneda con sus dos caras. Folletos Gerenciales, (CU) Año V, No. 7, julio 2001, CCED, MES, p. 26-31.
- Rabaza,F et al.. (2000). Ob. Cit., p:37
- Kramlinger. 1993. Citado por Rabaza et al en ob.cit., p: 41.
- Hernández M. 2000. Ob.cit., , p:
- Eroles, A. 2000: Ob. Cit., p: 13.
- Ordóñez de Pablo, P. 2000. Ob.cit., p:
- International Federation of Accounts. 2000. Citado por Ordóñez de Pablo, P. en Ob. cit., p:
- Arbonies, A.L.2000. El conocimiento no puede gestionarse. [www.gestiondelconocimiento.com](http://www.gestiondelconocimiento.com).
- Lara, J. 2000. Diez respuestas a las preguntas más frecuentes sobre gestión del conocimiento. [www.gestiondelconocimiento.com](http://www.gestiondelconocimiento.com).
- Mamolar, P. 2000: Ob cit; pp: 24 - 25
- Pineda, P. 1995: Auditoría de Formación. Ediciones Gestión 2000, S.A.;Citada por Mamolar, P. En ob. Cit. P: 25.
- Duart,J.M. 2002: ROI y e-learning: más allá de beneficios y costes. [www.educaweb.com](http://www.educaweb.com). Extraído 15 de octubre del 2003, p:1.
- Carrasco, J.C. 2003: ¿Cómo evaluar la rentabilidad y utilidad de la formación?.[www.educaweb.com](http://www.educaweb.com); p:4.
- Carrasco, J.C. 2003: Ob.cit.; pp: 6-7
- Duart, J.M. 2002. Ob.cit. p: 3.
- Duart, J.M. 2002. Ob.cit. p: 9.
- Mamolar, P. 2000: Ob. Cit.; p: 27
- Capella, J .R. 1995: Citado por Mamolar, P. (2000), en Ob. Cit.; p: 27
- Mamolar, P. 2000: Ob. Cit.; p: 28
- Duart, J.M. 2002. Ob.cit. p: 9.
- Mamolar, P. 2000: Ob. Cit.; p: 27

- Capella, J .R. 1995: Citado por Mamolar, P. (2000), en Ob. Cit.; p: 27
- Mamolar, P. 2000: Ob. Cit.; p: 28
- Davenport, T.O.; 2000: Capital Humano.Creando ventajas competitivas a través de las personas. Edit.Gestión 2000,España,p:51. La negrita es nuestra
- Vogel, M.H. 2000: Gerenciar solo por indicadores financieros es un suicidio. [www.tablero-decomando.com;pp:1-2](http://www.tablero-decomando.com;pp:1-2)
- Norton, D. Y Kaplen, R: 1997: El Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard), Edit. Gestión 2000. Citado por Mamolar, P; en Ob. Cit.; p: 25
- Mamolar, P. 2000: Ob. Cit.;p: 26

**©CiberEduca.com 2005**

**La reproducción total o parcial de este documento  
está prohibida  
sin el consentimiento expreso de/los autor/autores.  
CiberEduca.com tiene el derecho de publicar en  
CD-ROM y  
en la WEB de CiberEduca el contenido de esta  
ponencia.**

® CiberEduca.com es una marca registrada.

©<sup>TM</sup> CiberEduca.com es un nombre comercial  
registrado